



# Logique de projet et logique de profit : compatibilités et incompatibilités

Jean-Pierre Boutinet, Jean-Pierre Bréchet

## ► To cite this version:

Jean-Pierre Boutinet, Jean-Pierre Bréchet. Logique de projet et logique de profit : compatibilités et incompatibilités. 2012. hal-00732929

**HAL Id: hal-00732929**

**<https://hal.science/hal-00732929>**

Preprint submitted on 17 Sep 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## **Logique de projet et logique de profit : compatibilités et incompatibilités**

---

Jean- Pierre Boutinet\*  
Jean-Pierre Bréchet\*\*

2012/36

\*Université Catholique de l'Ouest - Angers - IPSA – France

\* Université de Nantes – LEMNA – France

# Logique de projet et logique de profit : compatibilités et incompatibilités

## Jean-Pierre Boutinet

Professeur émérite de Psychosociologie, U.C.O. d'Angers  
Equipe de recherche CAFORE, Carrières, Formation, Ressources humaines  
Institut de Psychologie et sociologie appliquées  
1 Place André Leroy B.P. 10808  
F- 49808 Angers Cedex 01  
Tel : 33 (0)6 15 21 14 72  
[jean-pierre.boutinet@wanadoo.fr](mailto:jean-pierre.boutinet@wanadoo.fr)

## Jean-Pierre Bréchet

Professeur de Sciences de Gestion, Université de Nantes  
Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA)  
Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE (IEMN-IAE)  
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232  
F- 44322 Nantes Cedex 3  
Tel : 33 (0)2 40 14 12 20  
[jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr](mailto:jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr)

**Résumé :** Le projet et le profit dans leurs usages entretiennent sémantiquement des liens troubles. Aussi bien l'un que l'autre sont en permanence mobilisés pour légitimer l'action individuelle ou collective déployée dans des espaces marqués par la prééminence du capitalisme financier et de la culture néolibérale qu'il génère, alors même que nombre de leurs attributs fondamentaux logiquement les opposent. Une première explication tient aux acceptions plurielles ou floues des deux concepts qui autorisent des emplois approximatifs. Une seconde explication relève de la dimension culturelle ou paradigmatique qui les promeut dans notre modernité tardive. Logique de projet et logique de profit semblent ainsi accompagner les difficultés de l'époque à travers discours et pratiques. Une analyse de leurs rapports au temps, à l'espace, aux acteurs et à l'action, suggère pourtant des différences constitutives à prendre en compte pour éviter les ambiguïtés actuelles, ce qui devrait conduire à instaurer une préséance du projet sur le profit.

**Mots clés :** projet, profit, action, paradigme, temps, espace, capitalisme

## INTRODUCTION

Jamais le profit avec l'avènement du nouveau capitalisme dominant à orientation financière n'a été autant d'actualité. Mais cette préséance va curieusement de pair avec celle du projet souvent convoqué dans les temps actuels pour susciter ou légitimer n'importe quelle initiative individuelle ou collective. Concordance ou concomitance du profit et du projet dans l'usage qu'en font nos contemporains ? Toujours est-il que vouloir rapprocher ou opposer projet et profit<sup>1</sup> confronte à une difficulté première, celle du maniement de termes aux acceptions plurielles. On se doit donc de poser immédiatement quelques repères conceptuels qui vont conduire à prendre la mesure du glissement des concepts vers des paradigmes producteurs de cultures, celles du projet et celles du profit. Derrière ce glissement se cache l'emploi des deux vocables aux résonances mythiques : à la *société du profit* souvent invoquée au cours des dernières décennies, répond en contraste le *projet de société*, vieux serpent de mer incantatoire des sociétés de la modernité tardive. Profit et projet nous renvoient donc, chacun, à des emplois convenus, soucieux de produire une légitimation totalisatrice en même temps qu'ils imposent une réelle présence dans le référentiel familial de nos sociétés.

Nous allons donc dans un premier temps tenter de comprendre ce passage opéré par chacun des deux termes, dans l'usage qui en est fait de l'état de concept à celui de paradigme et poser simultanément les bornes des champs sémantiques dans lesquels l'un et l'autre s'inscrivent. Dans un second temps, le statut paradigmatique des deux termes sera questionné sur un mode analytique pour saisir les dimensions susceptibles de dévoiler les compatibilités et les incompatibilités entre projet et profit. Nous le ferons en considérant les rapports fondamentaux au temps, à l'espace, aux acteurs et à l'action que l'un et l'autre sous-entendent dans les situations de projet par rapport aux situations de profit. N'est-ce pas finalement l'appauvrissement des deux concepts qui favorise les dérives de leur emploi en lien avec leur omniprésence ? Partant de ce questionnement, nous tenterons enfin d'articuler projet et profit. Nous extrayant de l'emploi mythique des termes, nous chercherons à montrer que leur réconciliation s'avère indispensable pour penser aujourd'hui l'action et notamment l'action collective, une action qui choisit délibérément l'émancipation en reléguant les formes aliénantes qui pourraient l'altérer.

## 1. DES CONCEPTS DEJA ANCIENS AUX PARADIGMES ACTUELS

Nous allons chercher à poser de façon plus explicite les significations attachées à chacun de ces deux concepts de profit et de projet pour en repérer les acceptions avant de partir en quête des

---

<sup>1</sup> Nous emploierons les mots *projet* et *profit* le plus souvent dans leur sens précis mais parfois pour désigner ou qualifier une logique ou une culture mêlant de fait une pluralité d'acceptions possibles.

paradigmes qu'ils sont devenus. Mais auparavant il apparaît nécessaire de camper chacun des deux termes dans son étymologie.

### **1.1. Deux étymologies contrastées pour signifier un même ancrage culturel**

Profit et projet sont munis du même préfixe *pro* qui entend signifier un caractère offensif au service d'une même visée pragmatique. Le profit, vieux terme médiéval, a pour origine le déverbal latin *profectus* qui s'origine dans les verbes voisins *profiscere* et *profacere* pour signifier se mettre en marche, avancer, croître. Le profit dans ce contexte renvoie donc à l'avancement, au progrès, à l'amélioration : cet enfant profite bien, dit-on ! C'est seulement fin XIX<sup>e</sup> siècle que le profit va prendre sa signification économique actuelle davantage pécuniaire, c'est-à-dire ce que rapporte une activité économique en plus du salaire et des investissements au sens large : à ce propos K. Marx à différentes reprises dans *Le Capital* assimilera le profit à la plus-value, le gain du capitaliste compris comme richesse additionnelle disponible.

Le projet, quant à lui, est d'apparition plus récente. Son usage commence à s'imposer à la Renaissance avec une signification moins affirmée que Profit. Dérivé lui aussi d'un déverbal, celui de *projeter*, lui-même venant du latin *projicere*, correspondant à jeter en avant, le projet signifie l'idée que l'on met en avant, le plan conçu pour réaliser cette idée. Si le projet s'identifie à l'action envisagée ou en train de se faire, le profit se place plus en aval de cette action, dans ses résultats comptables. Il n'empêche que ces deux concepts vont constituer à partir de la Philosophie des Lumières, au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle, deux variantes de l'idée de progrès ; d'ailleurs le projet lui-même est souvent utilisé fin XVIII<sup>e</sup> comme synonyme de progrès. Mais le profit en ce qui le concerne va vite se laisser enfermer dans une problématique économique et prendre des contours quantitatifs<sup>2</sup> quand le projet va garder sa dimension plus qualitative, une dimension ouverte et transversale, s'intéressant autant, au sein de l'action singulière qu'il anticipe et conduit ensuite, à l'activité architecturale qu'à l'activité politique ou encore à l'engagement existentiel.

### **1.2. Des concepts aux acceptions plurielles**

L'omniprésence du projet dans nos sociétés, parfois dites *de* ou *par* projet (Boltanski et Chiapello, 1999), est indissociable d'une multiplicité d'emplois du terme. L'histoire riche en situations qui ont sollicité le concept, exprimerait en même temps qu'elle l'expliquerait, ce foisonnement d'acceptions. Car le projet trouve ses origines dans les mondes architectural, urbanistique, politique et philosophique et prend aisément des colorations plurielles qui manifestent cette richesse génétique. Mobiliser le projet c'est toujours à un degré ou un autre s'engager dans un double défi de mener à bien

---

2 Ce qui n'est pas le cas du verbe. *Profiter* a gardé une acception large dans sa double dimension :

- qualitative : *je profite du moment présent* ;
- quantitative : *je profite des avantages qui me sont offerts* ;

Cet écart sémantique actuel entre *profit* et *profiter* ne se retrouve pas dans *projet* et *projeter* qui sont restés sémantiquement proches l'un de l'autre.

un travail de conception que l'on a initié et de conduire à son terme le travail de réalisation subséquent. Ce double défi implique de prendre continuellement en compte la complexité et l'incertitude des situations ambiantes et la diversité des postures adoptées par les acteurs qui gravitent autour de ces situations. On ne retrouve pas cette richesse dans les autres concepts qui permettent de se saisir de l'ordre des finalités, La dimension existentielle donnée au temps à aménager, le caractère flou des intentions à faire advenir distinguent le projet des autres expressions chargées de rendre compte de la finalisation des actions humaines : qu'on les appelle objectifs, buts, plans, choix, décisions. Le projet se définit en effet comme relevant d'une anticipation opératoire de type flou d'un avenir désiré (Boutinet, 1990 et 2012). Il faut pourtant assez immédiatement ménager une distinction notamment entre les projets à caractère technique à terminer et les projets à caractère existentiel, interminables, car les uns se concluent par l'obtention d'un *output* et revêtent de ce fait un caractère temporaire quand les seconds accompagnent tout du long la vie de leur auteur. Au-delà de cette différenciation projet technique/projet existentiel une grammaire des conduites à projet nous suggère sept grandes familles de projets (Boutinet, 2010). Il est instructif de les caractériser<sup>3</sup> mais nous allons ici plutôt les intégrer dans ce que nous conviendrons d'appeler le paradigme du Projet car ce dernier semble à bien des égards s'imposer comme figure emblématique de notre modernité et encore plus de notre postmodernité à travers le capitalisme des réseaux et des structures labiles. Nous reviendrons sur ce point.

Quant au profit, son omniprésence est à mettre en parallèle avec celle du projet, même si elle n'est pas tout à fait de même nature. Associée à un certain discours économique dominant, cette omniprésence se manifeste davantage par un emploi souvent approximatif du terme qu'à travers des définitions bien arrêtées. On en fait la finalité de toute entreprise en délaissant ainsi des finalités pourtant évidentes de production de certains biens ou services avec leur utilité qu'on ne peut ignorer. Tous les univers d'activités, du privé au public, jusqu'à celui de l'économie sociale et solidaire, finissent par s'approprier les logiques du profit avec d'un côté les problématiques et les raisonnements qui les accompagnent – le calcul généralisé, l'évaluation monétaire de tout et, de l'autre, ce qui finit par être délaissé, les critères de qualités non mesurables, l'utilité sociale non strictement marchande, les diverses facettes du sens de l'action menée. La question de la mesure du profit et de la validité de cette mesure à l'aune des coûts intégrés, se retrouve aussi délaissée. On parle de création de valeur, en l'occurrence de valeur financière, en confondant création et captation et derrière cette expression nouvelle se cache le même cortège de difficultés. La question du niveau de profit est bien sûr tout à fait fondamentale : ainsi donc, s'opposer à une société qui survalorise le profit n'est pas forcément récuser la nécessité de dégager dans une activité un surplus, c'est-à-dire une différence positive entre production de valeur à travers les biens ou services produits et consommation de ressources.

---

3 Ces 7 familles de projets sont les suivantes : les projets individuels liés aux âges de la vie, les projets de couple, les projets d'objet, les projets d'action, les projets d'événement, les projets organisationnels d'établissement, d'entreprise ou de management, les projets de société.

### **1.3. Les dérives des pratiques liées au projet et au profit**

L'époque récente permet aisément de déceler les dérives des conduites à projet. Ces dérives se rencontrent aussi bien sur le plan individuel qu'à l'échelle collective.

Sur le plan individuel, des formes d'idéalisation peu maîtrisées, les injonctions paradoxales de mise en projet pour qui n'en a pas les moyens, les désillusions mal vécues à la suite d'un projet aux réalisations problématiques, voire inabouti, constituent autant de ratés dans les conduites à projet. On ne n'appesantira pas sur ce que nombre d'auteurs ont stigmatisé, à savoir l'inflation des projets individuels en l'absence des perspectives ou des moyens qui les rendent possibles, l'hyper-valorisation d'un individu le plus souvent malmené, fatigué de devoir se mettre constamment en scène et de devoir toujours trouver en lui-même les ressorts de sa propre existence (Erhenberg, 1995). Le temps des projets se trouve le plus souvent ramené aux temporalités propres à leurs auteurs, mais aussi à celles des systèmes qui les contraignent : temps accéléré du monde économique, avide de profit générant des temporalités présentistes qui caractérisent l'époque postmoderne et tendent à disqualifier en permanence l'existant à travers l'urgence, l'immédiateté, l'instantanéité...

Au plan collectif, le projet, très en vogue depuis les années 1980-90, est associé à l'échelle organisationnelle de l'affirmation d'un établissement ou d'une entreprise. A l'image de ce que nous venons de dire pour les individus, sommés de se mettre en projet alors que souvent ils n'en ont pas, les moyens, les organisations telles que les universités, les établissements hospitaliers, les services sociaux doivent se doter de projets pour légitimer leur action et justifier leurs financements sans toujours être en mesure de porter des projets réellement originaux. Ne maîtrisant pas l'accès à leurs ressources, ces organisations se trouvent le plus souvent contraintes de devoir jouer de tous les arguments pour poursuivre des missions de service public au statut de plus en plus incertain, soumises qu'elles sont à des pressions multiples qui leur ôtent toute possibilité d'affirmer une réelle autonomie et donc une effective singularité. On repère alors aisément un certain nombre de dérives : tantôt le projet organisationnel veut montrer sa toute puissance par la mise en place d'une inflation de procédures plutôt paralysantes, tantôt il avoue son impuissance en se limitant à n'être qu'un projet-papier, tantôt encore il se laisse accaparer par un groupe de pression ou phagocyter par le programme de son commanditaire.

Sur un mode d'observation assez comparable, nous pouvons apprécier en quoi les dernières décennies ont été propices au repérage des dérives du profit. Actuellement, c'est dans la sphère de ce que l'on appelle les dérégulations économiques<sup>4</sup> que ces dérives se sont le plus manifestées, sans oublier, nous y reviendrons, les pratiques gestionnaires qui les accompagnent : les dérégulations constituent des dérives qui se matérialisent de façon spectaculaire, portées par les marchés financiers et certains de leurs acteurs soucieux de captation immédiate de profit. Ces exigences démesurées, sont sans cesse brandies sous la menace des pouvoirs de négociation exorbitants de la finance

---

4 Qui demandent d'ailleurs des règles plus nombreuses que jamais.

mondialisée, face aux Etats tantôt complices, tantôt impuissants ; elles rejaillissent sur les individus et les entreprises sommés de justifier leur propre contribution pécuniaire à la satisfaction de ces attentes : *reporting* multiples, exigences contradictoires et inaccessibles de satisfaction des actionnaires, de la hiérarchie et des clients rendent les conditions de travail pathogènes et brisent l'idéal au travail (Dujarier, 2006). La prédominance du profit sur toute autre considération de répartition ou de remise en cause des inégalités flagrantes conduit aussi à ne voir de solution que dans la croissance intenable. Il faut insister sur le fait que les crises qui secouent les pays post-industriels en ce début de second millénaire sont autant, voire plus, des crises du management que des crises de l'économie (Cf. par exemple, H. Mintzberg, *Globe and Mail*, mars 2009). A l'instar de nombre d'observateurs, on pointe aisément la faillite du modèle de management des entreprises cotées. Il est très simple d'obtenir du profit et de faire monter la valeur d'une entreprise : restructuration et vente par appartements, licenciements, réduction des stocks... les outils du *downsizing* font rapidement illusion, même si la notation de l'entreprise s'améliore. L'idéologie du profit et du marché a même conduit à une crise des *subprimes* exemplaire et révélatrice de la faillite de raisonnements et de pratiques. La prédominance du profit et du discours sur la création de valeur s'est concrétisée par des pratiques de captation de valeur par certains plus qu'il ne s'est agi de création à proprement parler. Il a fallu pour cela mettre en place des acteurs, des normes et des dispositifs. Pensons ici aux principes de gouvernance, aux normes IFRS, aux pratiques de stocks-options avec leurs cortèges de dysfonctionnements avérés (Pfeffer et Sutton, 2007) et leur impact désastreux à la fois dans la réalité et dans les esprits.

L'émergence de la cité par projet caractéristique, selon les termes de L. Boltanski et E. Chiapello (1999), du nouvel esprit du capitalisme, accompagnerait les dérives que nous venons d'évoquer. Le recours aux réseaux et aux structures labiles à même de favoriser la croissance et le profit serait là pour permettre les engagements mobilisateurs, voire même pour faire vivre les projets d'entreprises ainsi compris dans leur caractère éphémère, économique et technique. Ayant à l'esprit les différentes formes de management *de* ou *par* projet, nous pouvons alors observer qu'elles ont bien souvent perdu leur originalité créative et se sont laissées formatées sous les coups de la triple tyrannie des coûts à minimiser, des délais à prescrire et des normes de qualité à imposer. Le projet porteur de sens s'est dissout dans le management de projet, au point que pour beaucoup, la compréhension du concept tend à s'épuiser dans son acception instrumentale.

Les dérives que nous venons d'évoquer ne sont pas sans lien les unes avec les autres. Le rapport au temps, le rapport à l'espace et le rapport aux acteurs impliqués que sont les personnes constituent autant de dimensions sur lesquelles des convergences sont repérables : l'inscription dans le court terme, la relégation de l'espace de plus en plus disqualifié au profit d'un temps compressé, l'instrumentalisation des personnes représentent trois clefs de lecture pertinentes pour identifier et comprendre ces dérives.



#### 1.4. Des paradigmes aux liens troubles dans la postmodernité

Si l'on glisse maintenant des concepts de projet et de profit vers les paradigmes qu'ils inspirent, ce n'est pas sans le faire avec une certaine prudence. Un paradigme, on peut en effet le comprendre de deux façons différentes mais complémentaires. La première chercherait à prendre acte de ce qui le fonde en théorie pourrait-on dire, en élucidant ce qui l'a progressivement constitué dans l'histoire des idées, comme figure typique incontournable dans notre façon momentanée d'appréhender le réel et de le connaître, qu'il s'agisse du paradigme de la croissance ou de celui du progrès. La seconde associerait le concept paradigmatique aux idées dominantes du moment qui s'organisent en idéologie, en épistémê pour reprendre la formulation utilisée par M. Foucault et exercent une dominance forte sur les façons de voir, à travers une mobilisation conceptuelle sur le mode flou comme nous l'avons constaté précédemment. Le paradigme ainsi constitué se trouverait associé à une métaphysique ou un principe totalisateur dirait A. Hatchuel (2000, 2005) : le paradigme du profit, du marché ou du libre échange pourrait alors être opposé à celui de l'antagonisme entre classes sociales ou bien encore à celui du projet dans ses déclinaisons de projet politique ou de projet de société. Abordons cette facette.

Si derrière la profusion des lectures du projet, on cherche à comprendre ce qui se joue de fondamental au plan paradigmatique ou culturel, il faut restituer l'apparition du concept et son succès sur un plan historique et sociétal : le volontarisme occidental tourné vers une action anticipée pousse un auteur à ébaucher par le projet telle ou telle action avec comme perspective de concrétiser cette action pour inscrire dans la réalité le changement intentionnel qui a commandé l'ébauche. Ainsi les sociétés à projet de notre ère occidentale ont pendant longtemps, de la Renaissance aux Lumières, utilisé le concept de projet à dose homéopathique. Mais on peut considérer que l'idée de projet dans la nouvelle société industrielle du XIX<sup>e</sup> et surtout du XX<sup>e</sup> siècles va trouver une place de plus en plus affirmée ; ainsi lors de la reconstruction d'après-guerre des années 1945-50, le Commissariat Général au plan, en lien avec la nouvelle politique industrielle ou d'aménagement du territoire va utiliser le projet pour tenter d'exprimer une pondération recherchée de l'ordre marchand. Avec l'avènement de la société postindustrielle et de son contexte culturel de modernité tardive, le volontarisme antérieur va se déchaîner dans des formes de plus en plus brouillonnes de projets, alors même que fait défaut la perspective d'ensemble, le projet politique clairement affirmé. Chacun s'interroge sur la possibilité même d'un projet possible autre que celui de se « mettre en marché ». Le paradigme du projet, associé à la multiplicité des figures du management de projet, devient compatible avec celui du profit dont il serait presque, pourrait-on dire, le pendant instrumental.

Une exégèse similaire pourrait être conduite à propos du profit. Ainsi si l'on entendait qualifier nos sociétés de *société du profit* faisant ainsi le pendant de *société par projet*, ce serait pour associer cette qualification à l'essor, pour ne pas dire à la domination du (néo)libéralisme sous les formes qu'il prend depuis la fin du siècle dernier. L'idée de profit était bien sûr présente dès les développements de la pensée économique moderne et d'une certaine façon depuis toujours, dès lors que les hommes se

préoccupaient d'agir de façon rationnelle en ajustant leurs moyens aux fins en évitant les gaspillages et en se souciant de produire de nouvelles ressources. Mais les décennies récentes voient le profit s'imposer de façon quasi exclusive, associé au marché, à la concurrence et à l'argent pour assurer une forme de domination ou d'emprise sur le monde. Le profit et le gain semblent s'affirmer comme la mesure de toutes choses dans les échanges sociaux. Si l'on cherche à élucider ce qui fonde cette emprise, les arguments en sont connus : le marché est l'instance régulatrice suprême à travers la concurrence qui le fonde, l'instance extérieure et étrangère aux desseins des hommes. La logique du profit manifeste que l'entreprise est sanctionnée favorablement par le marché. Comme nous l'écrivions plus haut, la concurrence légitime les choix, quelles que soient ses conditions d'exercice, pourtant très éloignées de celles de la concurrence pure et parfaite, encore plus de celle d'une saine compétition entre égaux. L'emprise du paradigme s'affirme avec la marchandisation généralisée de tout et le rôle de l'argent. Poursuivant le raisonnement à l'extrême, la recherche du profit maximum se présente comme le Graal, la preuve indiscutable de cette grandeur paradigmatique du monde du profit. Mais ce profit ne saurait se comprendre sans l'idée de captation qui le caractérise : sa captation ici et maintenant prend le pas sur toute autre considération. Les pratiques projectives sont alors potentiellement mises à mal ou ramenées à des pratiques de production ou d'extraction de valeur et de profit. Il semble bien loin le temps où les philosophes de l'action<sup>5</sup> se préoccupaient avant tout de l'avenir à penser et à construire. Désormais le profit gouverne le projet !

On mesure bien qu'une position équilibrée amènerait à considérer que le profit n'exclut pas les projets des hommes, mais les sanctionne ou favorise les meilleurs suivant une perspective que l'on pourrait qualifier de darwiniste avec toutes les réserves qui s'imposent. Mais force est de constater qu'une présence paradigmatique prédomine, associée à la postmodernité. Le paradigme du projet né avec la modernité a accompagné le développement de la croyance postmoderne en la toute puissance de la technoscience, de ce qu'elle peut rapporter et semble de plus en plus se laisser arrimer à celui du profit, tel est le nouvel air du temps. C'est ainsi que nous avons pu observer que le nouvel esprit du capitalisme associait le projet au profit dans nos sociétés. Or ce projet-profit ne saurait être dissocié aujourd'hui du projet-précarité qu'il engendre, celui que l'excès et la concentration de profit imposent à tous les laissés pour compte de la société du profit ; nous voyons ainsi en quoi notre monde se trouve confronté à une profonde déchirure : le projet de la technoscience, moteur du progrès technique et du profit économique se paie au prix fort d'un projet existentiel désormais en déshérence, fait de régression et de précarité.

Ces réflexions nous enjoignent alors de rechercher ce qui serait susceptible de fonder une relation autre, plus dialectique entre les paradigmes présentement incontournables de profit et de projet dont on perçoit bien les contours contrastés, voire oppositionnels mais aussi les risques d'absorption

---

5 Cf. par exemple à G. Berger (1967), fondateur de la prospective et acteur majeur de l'introduction de la gestion à l'université en France (à l'origine de la création des Instituts d'Administration des Entreprises).

de l'un par l'autre, c'est-à-dire du projet par le profit, notamment aujourd'hui dans sa variante management de projet. Dès lors doit-on partir en quête d'une grammaire refondatrice des deux concepts dans leurs significations et leurs usages qui ouvrirait vers une possible complémentarité oppositionnelle, celle qui fait cruellement défaut à nos temps postmodernes ?

## **2. UNE GRAMMAIRE FONDATRICE DES OPPOSITIONS ET DES COMPLEMENTARITES PARADIGMATIQUES**

Nous évoquerons maintenant le projet et le profit en termes de paradigmes que nous allons chercher à appréhender en esquisant de nouvelles relations fondatrices à partir de quatre points de vue complémentaires structurant ces relations : le rapport au temps, le rapport à l'espace, le rapport aux acteurs, le rapport à l'action.

### **2.1. *Le rapport problématique au temps***

Le profit s'inscrit dans un temps ramené au moment présent dans le cadre du capitalisme financier qui règne actuellement, esquivant toute perspective d'avenir. Ce présentisme du profit n'est pas sans influence sur les conduites à projet, initialement destinées à explorer les horizons d'avenir porteurs d'opportunités, aujourd'hui réduites de plus en plus à des perspectives court-termistes. C'est donc à une reconstruction de temporalités moins pathogènes que nous sommes conviés, des temporalités qui offrent une plus faible emprise aux tyrannies du moment présent et ouvrent sur des perspectives, celles des horizons plus ou moins reculés sur lesquels vont se projeter les intentions des acteurs. De telles temporalités à reconstruire impliquent un triple défi qui confère à l'idée de profit de nouveaux contours :

- ♣ défi lié à une reconstruction de l'idée d'avenir, non plus seulement un avenir défensif, celui présentement valorisé de la précaution et de la prévention mais un avenir plus ouvert aux possibilités à explorer ;
- ♣ défi associé à une reconfiguration du passé en l'allégeant des scories inscrites en mémoire pour, à partir des lignes de force historiques qui l'organisent, ébaucher des scénarios d'avenir ;
- ♣ défi de repenser utilement le moment présent en le sortant de ses fragilités actuelles de l'immédiateté et de l'urgence pour lui donner plus de consistance, spécialement à travers les trois figures structurantes d'actualité que sont la durée, l'alternance et la transition (Boutinet, 2004).

Le rapport au temps consiste à prendre conscience des temporalités actuellement dominantes qui structurent notre vie sociale au regard des temporalités dominées pour prendre acte qu'il n'en a pas été toujours de même et que l'actuel antagonisme de temporalités n'est que momentané. A côté de cette première opposition, le rapport au temps implique de considérer une seconde opposition qui met face à face des temporalités émancipatrices, celles justement de la durée, de la transition ou de

l'alternance et des temporalités assujettissantes, celles de l'urgence et de l'immédiateté, de l'éphémère ou de l'innovation, du moins lorsque cette dernière est annonciatrice d'obsolescence.

C'est du côté des temporalités dominées mais émancipatrices que le projet, en opposition au profit affirme logiquement une première singularité. Le projet oppose au profit du temps court dominant et de la captation ici et maintenant, la perspective d'actions réfléchies, anticipées et envisagées en rupture à des degrés divers avec les régulations capricieuses de l'instant. Dans la démarche de projet se joue la mise en place de conditions de pratiques singulières, originales, évitant le ballotement et les errements d'un présent évènementiel versatile. Dès lors qu'il s'agit d'actions collectives, le projet politique s'impose qui nécessite d'affirmer des orientations, de s'extraire des régulations dominantes momentanées, avec ce que cela suppose de détermination et de moyens de faire advenir une réalité différente. Ces propos trouvent à se concrétiser dans des projets déjà éprouvés mais encore minoritaires, tels ceux de promouvoir le commerce équitable ou ceux plus récents de favoriser les échanges locaux et l'économie de proximité.

## **2.2. Le rapport problématique à l'espace**

Le profit n'a pas dans ses préoccupations la question du rapport à l'espace, notamment si l'on pense aux théories de l'entreprise dites souvent de la firme. L'espace y est vu dans sa seule dimension utilitaire comme un espace de rapport, celui de ressources à capter et à exploiter, la libre circulation relevant toujours de la croyance en la capacité du marché à aménager spontanément l'espace, en le rendant labile et flexible, c'est-à-dire en le débarrassant des contraintes qui lui sont inhérentes. Par le profit, ce sont davantage des relations d'opportunisme que d'opportunité qui sont déployées avec l'espace. Faute de ces relations d'opportunité, le profit ne suscite pas d'ancrage significatif dans un environnement spatial : il est en quelque sorte déterritorialisé et c'est là son problème, se déplaçant vers l'espace le plus offrant. Le profit trouve son crédo dans la libre circulation sans contraintes des capitaux et des hommes, malgré le poids aveuglant des appartenances territoriales pour le plus grand nombre ; d'ailleurs ceux qui n'ont pas accès à la captation du profit le voient à l'œuvre dans la captation des richesses des lieux qu'ils habitent.

En revanche le projet se constitue d'une certaine façon dans un rapport premier à l'espace, un espace à habiter à travers cette capacité de jeter en avant une initiative dans un environnement donné qu'un diagnostic de situation préalable prendra le temps de bien investiguer. Il n'est pas indifférent à ce sujet de relever que les premiers gens de métier à recourir au projet comme outil professionnel furent à la Renaissance ces aménageurs spatiaux alors dénommés architectes. Mais certainement le recours intensif au projet dans les contextes de postmodernité amène-t-il avec lui sa déspatialisation : plus d'un signe de cette dernière serait à relever dans le culte des délais, la pesanteur des programmes et des exigences des commanditaires, les différentes formes de délocalisation des projets conçus, l'obsession d'innovation, quel que soit le contexte ou encore la manie malade du mimétisme reproducteur qui fait fi des singularités locales ; signalons enfin la substitution de maints projets

territoriaux aux anciens projets locaux avec le risque d'enfermement du projet dans les limites d'un territoire et à l'intérieur de ces limites dans un jeu de pouvoirs : l'espace territorial y est conçu uniquement sur un mode extensif et quantitatif. La communication elle-même, en régime de postmodernité, est quasi exclusivement temporalisée et plus du tout ou très peu spatialisée : dans un courriel, dans un mail, on sait à quel moment a été envoyé le message mais on ignore d'où il provient !

Ces rapports à l'espace habité et à son statut sont contrastés selon que ce dernier est entrevu tantôt comme territoire fait d'une étendue délimitée, tantôt comme lieu, toujours un lieu-dit focalisant une charge symbolique, tantôt encore comme pays aux contours mal délimités mais évocateur d'histoire<sup>6</sup>. De ces rapports se décèlent aisément dans les initiatives qui visent à relocaliser le marché. Face à la mondialisation des échanges que l'on pourrait considérer comme une forme bâtarde, appauvrie de l'espace habité, un espace déterritorialisé, homogène et sans contraintes identifiables dans la façon d'y recourir, s'installe en riposte le protectionnisme des Etats. Celui-ci fait écho localement à la nécessité de s'affranchir de l'ordre marchand dominant pour faire prévaloir des solutions qui représentent autant de co-constructions sociopolitiques locales pour favoriser une économie de proximité. La prise en compte de l'espace doit donc avoir pour corollaire celle du projet politique alors que la logique du profit se ramène souvent à un espace-temps standardisé, assimilé à un coût.

### ***2.3. Le rapport problématique aux personnes-acteurs***

Le profit ne fait pas bon ménage avec la prise en compte des besoins et attentes manifestés par les personnes et les collectifs. L'idée première pour les personnes impliquées dans un profit serait tout simplement celle de rechercher à tout prix sa maximisation, idée première indissociable de son appropriation par la ou les parties dominantes, ce qui est peu favorable à la réelle prise en compte de la diversité des personnes et des collectifs impliqués, autrement que sur un mode contributif ou utilitariste réducteur. Différents efforts de théorisation cherchent à dépasser les lectures appauvrissantes des logiques de profit : on pense ici notamment à la théorie des parties prenantes ou aux perspectives suggérées par la Responsabilité sociale d'entreprise. Pour les auteurs maintenant très nombreux qui s'inscrivent dans ces problématiques, la vision partenariale de l'entreprise doit l'emporter sur la vision actionnariale. Cet élargissement conduit alors à introduire des considérations multiples censées satisfaire les attentes plurielles mais aussi parfois contradictoires des partenaires de l'entreprise à un titre ou un autre (salariés, clients, fournisseurs... mais aussi territoires d'accueil ou société dans son ensemble). Mais ces dépassements sont fragiles en théorie et en pratique s'ils se construisent ou se greffent sur les théories dominantes de la firme. Pour ces dernières, portées par la doxa économique, les entreprises font du profit et doivent en faire le maximum, en théorie et en pratique pour satisfaire

---

<sup>6</sup> Dans notre langue française, les trois termes qui sont utilisés pour signifier l'espace habité, celui qui nous concerne ici, sont le territoire, le lieu, le pays, avec pour chacun d'entre eux une signification bien typée.

au jeu du marché. La firme se réduit à une fonction de production dans une logique de maximisation du profit. Une telle rationalité instrumentale, allocative et maximisatrice en vient à ignorer la place du management, transformant les ressources humaines en coûts et variables d'ajustement.

En définitive le profit, de par son caractère impersonnel, porte principalement voire exclusivement l'attention sur la valeur ajoutée par les résultats d'une action menée jusqu'à son terme. Il tend donc à effacer le rôle des acteurs qui sont à l'origine de cette action ; au regard des phénomènes émergents, des dimensions processuelles de l'action, tout comme des contenus de choix et de leurs impacts, c'est une logique de lecture *ex-post*<sup>7</sup>. Ceci explique le peu de place fait aux phénomènes entrepreneuriaux, aux pratiques de management et finalement aux entreprises réelles, aux produits, aux territoires et naturellement aux personnes qui donnent vie à toutes ces facettes.

Tout au contraire le projet engage un rapport direct aux personnes et aux collectifs car il ne saurait y avoir de projets sans auteurs ni acteurs, sans auteurs et acteurs singuliers, avec leurs histoires personnelles, leurs ressources cognitives et matérielles, des acteurs et auteurs individuels et collectifs inventifs, arbitrant toujours entre les divers arguments sous-tendant l'action menée ou à mener, étant donné la situation qu'ils vivent. Ceux-ci par l'un ou l'autre projet dans lequel ils s'engagent, se mobilisent, à travers une ambition et dans une perspective, qui s'inscrit dans leur parcours de vie. Au sein des collectifs à projet, on retrouve logiquement les mêmes facettes que dans les projets individuels, facettes auxquelles toutefois il est nécessaire d'ajouter l'émergence et l'aménagement d'un consensus minimal mobilisateur entre acteurs impliqués. Il n'empêche qu'à trop invoquer le projet, on oublie souvent son auteur et sa destinée, un auteur qui dans de nombreuses situations encore actuellement reste un auteur fictif, manipulé, instrumentalisé par telle ou telle injonction qui lui vient de l'extérieur. Quant au jeu des acteurs qui entourent l'auteur, il n'est jamais régulé de façon satisfaisante faisant apparaître des antagonismes de pouvoir difficilement maîtrisables : ainsi que dire aujourd'hui des destinées du projet de l'Union européenne, tributaire d'une bureaucratie centralisée et impersonnelle, avec sa fiction de tout décider par consensus entre Etats membres au lieu de prôner des accords majoritaires, comme le voudrait le bon sens régulateur de tout projet collectif. Que dire par ailleurs de la domination de fait de deux ou trois nations dominantes qui bien souvent le confisquent à leur propre usage ; un tel projet dans ses vicissitudes va bien souvent à l'encontre de celui fondateur ébauché pour la première fois par l'Abbé de Saint Pierre en 1717 à travers son fameux *Projet de paix entre les Souverains chrétiens d'Europe* : depuis cette date historique les acteurs impliqués dans un tel projet n'ont guère appris, sauf à quelques moments exceptionnels, à réguler leurs ambitions et leur désir de participer à une entreprise collective.

---

7 En opposition à une lecture *ex-ante* qui envisage l'action avant son déroulement.

## 2.4. Le rapport problématique à l'action

Finalement, au-delà de ce que nous venons d'évoquer, le paramètre constitutif d'une opposition fondamentale entre projet et profit concerne le rapport à l'action. On peut aborder ce rapport sous deux facettes éclairantes à même d'exprimer synthétiquement ce qui a précédemment été abordé: celle de leur capacité ou pas à faire une place à l'action elle-même, celle de l'évaluation de cette action.

Au regard de la première facette, il est évident de constater que le paradigme du profit se constitue sur une forme d'éviction paradoxale de l'action en tant que processus concret, malgré tout l'intérêt que l'économiste L. Von Mises (1963) a porté à l'action dans son monumental ouvrage *L'action*. La main invisible du marché tient lieu de modèle de régulation, les desseins des hommes, les questions de conception n'y trouvent plus leur place comme a su le montrer H. Simon (1991). Nombre d'auteurs ont pointé la prédominance de cet oubli, inéluctable dès lors que le modèle de l'individu se réduit à celui de l'homme économique autonome, rationnel, informé, le plus souvent maximisateur en synergie avec le marché comme mécanisme d'ajustement. Dans un tel modèle il y a peu, voire pas de place réelle pour l'incertitude de même que pour les comportements entrepreneuriaux et les pratiques de management dans une entreprise ou une organisation ramenée au statut d'une fonction de production sans chair (Bréchet et Prouteau, 2010). Le corollaire tout autant que le fondement en est une conception de la rationalité allocative et calculatoire, optimisatrice, incapable de donner un espace aux facettes créatives et projectives des comportements humains, à l'agir anthropologique dont la richesse permet de penser la conception qui engage dans l'action. C'est en revanche sur la base d'une rationalité aux contours existentiels et opératoires, d'une rationalité à la fois créative, projective et intéressée (Boutinet, 1990 ; Joas, 1999 ; Emirbayer et Mische, 1998) que le paradigme du projet se fonde et se légitime. Tout appauvrissement existentiel vers l'une ou l'autre forme de déterminisme manifeste de fait une exclusion de la figure du projet. C'est parce que l'action ou l'agir humain ne se limite pas à un faire instrumental et procédural que le projet se fonde sur une théorie riche des aléas de l'action individuelle et collective (Desreumaux et Bréchet, 2009).

La seconde facette est à situer en lien étroit avec le statut reconnu à l'action. Les outils, du projet et du profit, s'opposent fondamentalement et quand ils se retrouvent c'est dans une confusion simplificatrice ; en effet avec le projet, ce qui est posé, c'est fondamentalement l'appréciation de la place et du rôle de l'auteur, de ses degrés de détermination et de liberté au regard des contraintes de l'environnement : à ce sujet l'authenticité des démarches projectives renvoie à la capacité de l'auteur à être autonome. Avec le profit, conformément à une centration sur la dominance du résultat et de la captation, les régulations et les dispositifs du capitalisme privilégient tout ce qui a trait au résultat financier qui tend à exclure les autres valorisations. Quand le projet engage un rapport problématique au temps, à l'espace et aux personnes, discutable, singulier, à construire, dans une perspective *ex-ante*, le profit de son côté s'inquiète des résultats et des bénéfices attendus *ex-post*.

On pourrait aisément imaginer les voies de la réconciliation, dans une préoccupation double et évidente, des modalités de l'action et de ses résultats. Mais les logiques du projet et du profit s'opposent à travers les acteurs et les dispositifs qui les portent. La dominance du profit qui caractérise l'époque actuelle s'est réalisée à travers les différentes formes d'isomorphisme à l'oeuvre – coercitif, normatif, mimétique - maintenant bien repérées : contraintes diverses, formatage des esprits, phénomènes de simple mimétisme fondent la mainmise du capitalisme financier qui finit par imprégner l'ensemble des comportements du monde socio-économique. Comme nous l'avons évoqué, les projets et leurs acteurs sont alors à la peine dans les régulations dominantes imposées par la logique du profit. Donner de l'air, du vide, de l'incertitude aux projets supposerait de trouver des degrés de libertés, de permettre d'explorer les possibles, d'accompagner les initiatives et les expérimentations, de favoriser les démarches qui permettent de s'extraire des régulations dominantes/écrasantes. Mais trop souvent on voit plutôt l'assujettissement qui prend le dessus : les projets sont sommés de concourir au profit et ce faisant de l'accompagner, dans son ignorance de la nécessité de prendre en compte ce qui fait la spécificité de l'action, du temps, de l'espace et des acteurs. Le projet dévoyé, simplement instrumentalisé s'impose alors.

Les questions d'évaluation trouvent ici toute leur place et leur valeur d'élucidation de ce qui se joue. Avec le profit c'est l'évaluation *ex-post*, anticipée dans ses niveaux requis, ramenée le plus souvent à une mesure sur un mode unidimensionnel, celui du rendement ou de la plus-value, sans donner à cette dernière une lecture plurielle, économique certes mais aussi technique, humaine, esthétique. On objectera que l'on a vu s'affirmer ces derniers temps des outils d'évaluation multidimensionnelle, certaines agences ayant pour domaine d'expertise l'évaluation des impacts sociaux ou environnementaux. Ces perspectives sont intéressantes mais il demeure qu'en deçà de cette évaluation multidimensionnelle la logique du profit s'impose dans sa simplicité réductrice. Avec le projet, c'est l'évaluation *ex-ante* qui ne peut prendre que la forme du débat et de la construction politique, c'est aussi l'évaluation au fur et à mesure de son actualisation, bref ce sont toute la richesse et les difficultés de l'action collective qui cherchent leur place. Les acteurs qui s'engagent dans un projet et contribuent à sa réussite attendent des rétributions certes monétaires mais aussi affectives, intellectuelles, spirituelles. Une fierté de l'œuvre réalisée ne peut leur être ravie. C'est là évoquer la nécessité de recourir à une évaluation multidimensionnelle du projet réalisé, portant autant sur le travail accompli que sur le temps pendant lequel il fut accompli, qu'aussi sur l'espace dans lequel il a été accompli ou encore sur les acteurs impliqués, voire sur les coûts engagés au regard des avantages obtenus.

Quand par l'une ou l'autre nécessité le projet dans son appréciation se trouve ramené à une évaluation unidimensionnelle, celle par exemple de ses objectifs au vu des résultats obtenus, ce qui est le cas le plus fréquent, il devient l'enjeu d'un réductionnisme problématique qui l'assimile à une variante de profit. Humaniser le profit en lui conférant la complexité que bien souvent on lui refuse



consisterait, à l'instar du projet, à l'inscrire dans une lecture plurielle, celle que nous évoquions un peu plus haut et dans cette perspective, ce serait l'évaluer de façon plurielle.

Il nous faut ici conclure sur ce point en nous souvenant que derrière les concepts éventuellement susceptibles d'être précisés et alors mesurés ou évalués se dissimulent souvent des paradigmes, c'est-à-dire des modes de pensée momentanément dominants utilisés pour appréhender de façon automatique et à trop bon compte le réel ; ces paradigmes, ici ceux du profit et du projet constituent des *épistémès*, entrevues comme des façons communément partagées et pratiques de comprendre à un moment donné un certain état du monde. C'est ainsi que projet et profit se retrouvent tributaires dans les temps actuels de formules appauvries caractéristiques d'une pensée dominante. Au profit comme captation ici et maintenant fait écho le projet instrumental avec son auteur ballotté, devenu prisonnier de ce que l'on exige de lui, un auteur impérieusement autonomisé. La société du profit, cette obsession du résultat et de sa plus-value, et la société du projet, cette autre obsession d'être soi-même un acteur authentiquement autonome en quête d'une œuvre à façonner se manifestent dans deux actualisations dominantes qui affectent bon nombre de problèmes du monde contemporain. Peut-être alors, bousculant les épistémès, nous faut-il revenir à une réflexion plus fondamentale pour envisager une *resémantisation* du projet et du profit, sous forme d'une préséance que le projet doit conquérir sur le profit, ce qui nous convie à inverser l'ordre des choses actuellement existant qui met le projet en tutelle du profit.

### **3. UNE RECONCILIATION SOUS FORME DE PRESEANCE : LE PROJET PRECEDE LE PROFIT**

Nous venons de repérer, au-delà de certaines convergences, des oppositions fondamentales entre des paradigmes qui paradoxalement cohabitent dans notre postmodernité. A bien des égards, les dérives des conduites à projet et celles des comportements générés par la recherche de profit permettent de comprendre les pathologies qui nourrissent le malaise collectif et les dérèglements individuels. Sans doute peut-on dire que les dérives propres au profit viennent de cette obsession de mainmise et d'accaparement immédiat de produits d'une action ; elles ont entraîné celles du projet devenu esclave du profit. Pour autant la libération du projet de l'emprise qu'exerce sur lui le profit et sa réconciliation avec ce dernier ne doit pas se réaliser à bas prix et prendre les habits de l'ambiguïté, prolongeant les dérives que l'époque semble nous faire vivre. Pour ce faire, en tenant compte des logiques d'action portées par ces deux paradigmes, il nous faut poser une préséance, celle du projet comme processus, qui est sensé se positionner toujours en amont de toute action pour l'accompagner tout au long de son déroulement, au regard du profit, escompté ou réalisé, qui est un état à situer en aval, constituant la résultante de cette action. Nous nous attarderons ici aux trois facettes de cette préséance : politique, pragmatique, et circonstancielle. Ce faisant le projet pose la question des *Pour*

*quoi ?*, des *Pourquoi ?* et des *Comment ?* en engageant une action qui précède donc inévitablement le profit en pensée et en acte<sup>8</sup>. Nous privilégierons ici mais sans exclusive la question des projets collectifs. Non que le projet n'ait pas toute sa place pour comprendre le rapport de l'acteur individuel à son monde mais parce que la question collective posée par le profit nous paraît la plus dominante, la plus problématique et la plus à même de révéler la nature et les arguments de cette réconciliation à faire advenir. Nous verrons aussi que l'articulation de l'individuel et du collectif, comprise comme façonnement conjoint de l'acteur et de son contexte, constitutive d'une problématique de l'action, nous engage à envisager cette préséance collective dans ses prolongements individuels.

### **3.1. Une préséance politique**

Dans la détermination de leur devenir, donc par les choix qu'ils opèrent, la société, l'entreprise, les collectifs au sens large mettent en jeu du normatif et donc de l'éthique, comme a su l'affirmer H. Simon dès les années 1950. Ce dernier inscrivait alors très clairement l'économie, le management et leurs disciplines de rattachement, dans les sciences de la conception, plus largement dans ce qu'il désignait comme un paradigme artificialiste (Simon, 1969). Cette inscription va de pair avec une reconnaissance de l'importance à donner à la rationalité projective (Boutinet, 1990 ; Bréchet et Desreumaux, 2010). La préséance du politique, donc du projet sur le profit s'affirme ici à travers l'ancrage dans la compréhension de ce qui fait la condition humaine. Les engagements politiques s'adossent à un modèle de l'homme, et de l'homme en société, ce dont témoignent aisément les grands textes de référence des penseurs ou philosophes ou bien encore les grandes déclarations politiques du siècle dernier. A. Supiot (2010), nous donnant à redécouvrir *la Déclaration de Philadelphie*<sup>9</sup>, illustre bien à travers celle-ci la préséance du politique ancrée dans une vision de l'homme qui fait dire aux auteurs de cette déclaration, en tout premier lieu, que le travail n'est pas une marchandise et que l'homme qui en est l'auteur n'est pas au service de l'économie. Il nous montre aussi comment le marché total, avec son corollaire le profit maximal, affirmé comme instance supérieure aux desseins des hommes, a évincé le politique ou l'a ramené à être inféodé à la compétition de tous contre tous. Mais il ne s'agit pas ici de se méprendre et de tirer le constat que privilégier le marché et le profit serait politiquement, voire socialement, neutre. Ce n'est pas en séparant le politique de l'économique et du social, perspective intenable, et en réduisant la rationalité humaine à l'une de ses facettes - calculatrice et intéressée – qu'on peut penser le monde dans sa complexité. Le politique est inexpugnable de l'ordre de ce monde humain : c'est avec le projet, au sens de projet collectif que l'on affirme cette préséance du politique car on introduit inévitablement la question du *Pour quoi ?* indissociable de celle du *Pourquoi ?* : une visée à privilégier, accompagnée des arguments justifiant l'action à mener.

---

8 La triple préséance que nous évoquons ici participe aussi d'une compréhension d'une théorie de l'action collective fondée sur le projet dont on peut dire qu'elle est de nature ontogénétique, et qu'elle se définit par son caractère subjectif, multidimensionnel et développemental (Bréchet et Desreumaux, 2010).

9 On aurait pu aussi s'intéresser au texte du Conseil National de la Résistance écrit au sortir de la deuxième guerre mondiale.

Réhabiliter le projet pour fonder les collectifs quels qu'ils soient, c'est affirmer la nécessité de prendre la mesure du sens de l'action menée : du sens en tant qu'orientation, nous en parlerons après, mais aussi du sens en tant que signification, qui engage une justification, une légitimité, des valeurs, une idée de ce qui vaut et des raisons que l'on a d'agir. On n'est pas surpris que les citoyens, constatant l'absence de projet de société, à l'échelle nationale ou européenne en appellent à un projet qui fasse sens.

La préséance politique n'est pas sans lien avec une pensée de l'autonomie ou de la liberté. Par cette assertion nous reconnaissons dans le projet l'affirmation, même minimale, d'une singularité ou originalité qui manifeste une capacité réelle d'imaginer et de construire un avenir propre. Tout projet engage un *je* ou un *nous*, c'est-à-dire une pronominalisation, celle d'un auteur identifié, aux prises avec une action qu'il a choisie. Ce rattachement du projet à un auteur, en l'occurrence ici collectif, plus qu'à un simple acteur ne peut-être dissocié d'un espace de liberté ou d'autonomie qu'il s'agit de lui reconnaître. Comme nous l'indique J. Baechler (2008), la liberté est présente quand un choix résulte d'une délibération conduite par un auteur sans que son choix soit dicté par une cause extérieure. De ce point de vue la logique du profit maximal, en lien avec celle d'une concurrence effrénée, dans la mesure où elle en arrive à dicter des comportements, dans les dépendances qu'elle instaure, ne saurait être acceptable. Malgré tout, de par son caractère impersonnel et abstrait, le profit semble beaucoup moins sensible à un questionnement éthique que le projet incarné par un auteur qui doit peser les conséquences des choix et orientations dans lesquels il s'engage.

A l'échelle de la société, le projet concerne l'orientation qu'une société démocratique entend se donner, compte tenu des finalités qu'elle cherche à privilégier : *projet de constitution, projet de loi, projet de réforme, projet élaboré par un parti politique* sont là pour en témoigner : depuis plus de deux siècles la figure du projet, avec certes des hauts et des bas, est devenue l'incontournable à partir duquel va se penser une vie démocratique, c'est-à-dire une société qui cherche à faire cohabiter deux dynamiques : celle d'un projet attestataire déployé par la majorité politique qui gouverne et celle d'un projet contestataire élaboré en contrepoint par l'opposition. Cette cohabitation entend poser l'alternative à un pouvoir absolutiste qui décide par décrets et implique que chacun se soumette à la pensée unique. Dans le projet démocratique avec sa double face de Janus, attestataire et contestataire, la société entend échapper au destin d'un inéluctable totalitaire qui l'emprisonnerait ; pour ce faire elle renonce à un impossible consensus fusionnel pour travailler sur des accords majoritaires ainsi que sur des négociations entre majorité et opposition par delà les conflits qui les opposent.

Mais les propos que nous tenons au niveau sociétal sont aussi valides à l'échelle des entreprises. Peut-on dire que l'organisation se comprend comme projet collectif d'entreprise? A la question posée la réponse sera positive, si les choix, quels qu'ils soient, dans leur diversité possible, s'entendent comme l'expression d'un projet aux dimensions politiques et éthiques inéluctablement présentes et imbriquées. La préséance politique du Projet se donne à saisir à travers son contenu philosophique et éthique mais aussi les pratiques qu'un groupe ou un collectif entend privilégier. Il ne s'agit nullement

de penser les valeurs comme une pure extériorité à l'action car pour une part elles se construisent et se déterminent aussi dans l'action (Reynaud et Richebé, 2007). Ainsi les pratiques et les actes engagent aussi une politique qui n'est pas que de l'ordre du discours, même si le travail sur les référentiels est au cœur de l'action politique (Muller, 2000)<sup>10</sup>. De plus nombre de projets se réclament aussi de valeurs civiques ou religieuses, notamment dans le monde de l'économie sociale et solidaire, mais pas seulement car les entreprises engagent aussi des valeurs dans les choix et les pratiques qu'elles privilégient (Bréchet, 2010). Aussi avec M. Hauriou (1925, Tanguy, 1991), on pourrait sans doute associer à cette compréhension englobante de l'éthique et du politique, l'idée d'oeuvre qu'il mise au fondement de l'institution, nous dirions du collectif et de son projet.

A l'échelle de nombre d'organisations, on retrouve la figure du projet d'entreprise ou d'établissement. L'organisation se dote d'un projet pour penser son propre devenir, son orientation à travers finalités et priorités qu'elle se donne. Ce projet est demandé par les instances de tutelle dans la sphère publique mais aussi dans le privé. Certes actuellement en contexte culturel de postmodernité, le projet devient plus aléatoire, ballotté dans les incertitudes d'une identité à affirmer, d'une mini-société à faire exister, dans les tourmentes d'une économie du profit qui peut à tout moment la balayer. Les directions d'entreprise ne se comportent pas toutes de la même façon, loin s'en faut (Bréchet, 2010). Le profit certes constitue une condition du maintien de l'entreprise, voire même la légitime de fait dans le contexte des régulations qui prévalent en régime d'économie capitaliste. Mais ce profit, trop souvent réduit à son unidimensionnalité tend à se faire totalitaire, compulsif et répétitif si n'est pas prise en compte la question du niveau acceptable ou requis de profit ; les temps actuels, autant sinon plus que par le passé, témoignent que ce profit ne saurait être toujours légitime pas plus qu'il ne saurait légitimer tous les comportements de n'importe quelle entreprise. Constatant la rareté des ressources, on peut estimer que s'impose au producteur un principe d'économie des coûts consentis au regard des avantages et gains envisagés : il s'agit de produire le mieux possible au moindre coût un produit de la meilleure qualité possible. Mais cette façon de parler du profit restera toujours trop générale si le profit n'est pas couplé à un projet qui lui confère sa légitimité ; ce projet s'inscrit sur le registre de la singularité, tributaire de son contexte spécifique et armé de pertinence, pour répondre au mieux aux exigences contradictoires de ce contexte. Ainsi en va-t-il de la préséance politique du projet sur le profit.

---

<sup>10</sup> On peut aussi voir le projet comme articulation des finalités ou des grandeurs au sens de Boltanski et Thévenot (1991), mais il ne faut pas se limiter à l'articulation par exemple de l'ordre industriel et de l'ordre marchand, l'un et l'autre ordres au regard desquels la cité par projets incarnée dans ce fameux management par projets aujourd'hui tentaculaire est au service.

### **3.2. Une préséance pragmatique**

Nous envisagerons la question pragmatique en ce qu'elle engage à la fois celle de la compréhension de l'action dans la perspective des philosophes de l'action et celle plus pratique de l'action conduite.

Les grands théoriciens de l'action qui s'inscrivent dans le courant pragmatiste (Dewey, 1922) nous rappellent l'importance de l'action réfléchie dans la conscience que les hommes ont d'eux-mêmes et de leur rapport au monde (Blondel, 1893). C'est dire que la préséance politique se concrétise elle-même dans une préséance pragmatique qui affirme l'action pour fonder la condition humaine, en privilégiant une action qui nourrit des espérances et des attentes avant d'exploiter des résultats (Arendt, 1961). C'est à ce titre qu'elle apparaît première : de façon fondamentale, non seulement pour le courant pragmatiste, mais plus largement pour l'anthropologie, le projet précède le profit en ce que l'action humaine ici collective mais aussi par extension individuelle est d'abord anticipation projective d'un désirable au sens où elle ne peut séparer l'existentiel de l'opératoire. Dit autrement, l'agir humain engage certes des considérations de calcul mais en même temps des considérations sur ce qui fait sens pour l'humain, pour tout l'homme et pour tous les hommes aurait dit F. Perroux (1926).

En inscrivant ici la préséance du projet dans le pragmatisme, on entend signifier que l'action qui fait sens pour l'homme, l'action qu'il produit et qui le produit, participe à la préséance pratique du projet. Dès lors que l'on reconnaît que l'action collective est solidaire de quelque projet, clairement affiché ou simplement vécu, on considère que cette action s'inscrit dans un dispositif de conception et de régulation. Cela signifie que le projet en ce qu'il recouvre des activités collectives d'analyse, de diagnostic, d'anticipation, de préparation et de conduite de l'action précède le profit, quand bien même la tension du résultat serait-elle bien présente.

Les collectifs, du groupe à l'organisation, de l'entreprise à la société, naissent et vivent de projets. L'action collective existe parce qu'il y a un projet collectif qui l'anticipe, passage d'un projet d'entreprendre porté par un individu ou un groupe à un projet d'entreprise porté par un collectif (Bréchet, 1994). Toute entreprise suppose un projet organisationnel ou collectif compris comme anticipation opératoire, de type flou d'un avenir désiré se donnant une finalité de production de biens ou de services. La manifestation du collectif qui fait que des personnes se retrouvent ensemble pour faire quelque chose se pose comme élément déterminant, concrétisé dans un projet compris comme un ensemble de règles produites en un temps et dans un lieu donnés, règles que ces personnes reconnaissent et font vivre (J.-D. Reynaud, 1997, *cf.* pour une synthèse Bréchet, 2008). Certes, on ne saurait écarter le fait qu'une des dimensions du projet demeure le profit, un avantage comparatif visé, un plus escompté. Mais le profit en tant qu'objectif requis ne devient réel que lorsqu'il est effectif. Entre temps, la perspective incertaine du profit espéré témoigne aussi de ce que l'action collective est soumise à des épreuves, des aléas, de l'incertitude voire des imprévus, à des sanctions et des exigences d'efficacité. L'action collective suppose des engagements, des coopérations et des coordinations que le

projet intègre dans sa démarche. A cette première facette entrepreneuriale, il faut associer la reconnaissance de l'importance des activités de conception ordonnées à la créativité de l'agir (Joas, 1999) qu'elles engagent ; sans cette créativité on peinerait à comprendre les innovations, les initiatives et les changements portés par ces activités.

La préséance pratique est aussi une préséance d'ordre méthodologique, faisant que le projet-visée se conçoit et s'actualise par un projet-processus supporté par un projet-méthode. En termes simplificateurs, tout projet engage une démarche d'élaboration et un déploiement qui ne vont pas de soi. Le projet participe de la conception, de la préparation et de la conduite de l'action, y compris celle qui vise l'obtention d'un profit ou l'une ou l'autre forme de croissance après laquelle courent les sociétés postindustrielles. C'est d'autant plus vrai que les projets d'entreprise prennent corps à travers des projets partiels et/ou intermédiaires qui vont s'achever dès lors qu'ils auront apporté leur contribution au projet d'ensemble. Nous ne développerons pas ici tous les apports, du point de vue pratique ou managérial, du projet dans l'action collective. Nous allons simplement évoquer deux facettes qui assoient la préséance praxéologique ou pratique du projet en lien avec les lectures fondamentales de l'action. Le projet représente une activité de conception qui engage elle-même une exploration du potentiel de l'acteur et de la situation. De nouveau en nous inspirant du courant pragmatiste et notamment de J. Dewey, nous pouvons comprendre le projet comme une enquête sur la situation présente, une situation qui interroge et ne laisse pas indifférent ; cette enquête constitue une investigation utile si ce n'est indispensable à l'action, investigation qui, sur l'axe du temps, permet d'envisager l'avenir à la lumière du passé et du présent problématique de l'acteur/auteur. Le projet joue ainsi sur le sens de l'action, le sens ici simultanément en tant qu'orientation et signification. On ne saurait éliminer la possibilité d'ajustements, voire même celle de la construction d'un chemin qui se fait en marchant mais la plupart des contextes d'action collective reflètent très clairement l'inscription préalable dans un projet qui sur le plan pratique donne l'impulsion à l'action.

L'action collective, même si elle est tributaire de routines, les dépasse pour donner par le projet qui l'anticipe un sens à ce qu'elle entreprend. J.-Le Gall et O. Favereau (2006), s'intéressant aux changements des pratiques de gestion des ressources humaines, retiennent que les projets et les changements de projets, instaurent de nouvelles règles amenées au fil du temps à devenir des normes, des routines ou des conventions. Les volontés de changement vont alors révéler cette dimension projective enchâssée dans les pratiques. En effet, tout changement supposera de remettre en jeu les règles existantes (normes, routines et conventions). Le plus souvent alors, il s'agira d'être en mesure de réinterroger les façons de penser, de se défaire des acquis devenus obsolètes pour envisager l'avenir différemment de ce que suggèrent les pratiques actuelles. Le projet trouve ici sa place en tant qu'il est une démarche d'ensemble, valorisant autant le rejet de ce que l'on ne veut plus, de ce que l'on met de côté que le choix d'un contenu plus approprié à imaginer d'une action à conduire à travers un processus de construction de savoirs opératoires et de relations qui rendent l'action collective possible sur de nouvelles bases. C'est bien ainsi que le projet, en tant qu'il engage une démarche d'élaboration et

de mise en œuvre, nourrit les pratiques. Reste bien sûr que toutes les pratiques ne réclament pas la même présence ni la même nature de projet. Il faut néanmoins reconnaître que nombre de réalisations humaines nécessitent des temps séparés de conception et de réalisation, sans pour autant retenir que conception et mise en œuvre s'opposent. Quoi qu'il en soit, toute anticipation d'un avenir souhaité ne saurait faire l'économie du recours au projet, y compris celui qui permet de penser le développement durable en l'anticipant à la lumière des conséquences de nos actes d'aujourd'hui sur l'avenir que connaîtront nos successeurs.

Quand bien même l'action collective n'affirme pas de projets prééminents et qu'une certaine reconduction des pratiques est souvent à l'œuvre, on ne saurait la plupart du temps se passer d'un pilotage minimal par le projet, au sens où il s'agit de ne pas perdre la pertinence d'ensemble de l'action menée. Le projet, qualitatif et singulier, contrairement au profit plus quantitatif et unidimensionnel, ne saurait donc se laisser dépouiller de ses dimensions existentielles qui nourrissent des perspectives opératoires. Ainsi faut-il prendre la mesure de la conjonction de ces deux ensembles projectifs, existentiel et opératoire pour agir en plus grande pertinence pratique, là où trop souvent le profit ne nous offre que des perspectives instrumentales, elles-mêmes univoques.

Pour conclure sur cette facette de préséance pragmatique ou pratique, le projet précède le profit qui n'en est que l'un des résultats, car il relève d'un dispositif d'anticipation de l'action, d'une action qu'il va avoir le souci de réguler tout au long du travail de conception, puis de mise en œuvre. Si le profit espéré ou escompté accompagne le projet dans son travail d'anticipation, le profit acquis ne peut prendre consistance que lorsque le projet est réalisé.

### ***3.3. Une préséance circonstancielle***

La troisième préséance annoncée plus haut, nous l'avons dénommée circonstancielle pour signifier que le projet lié à l'action qu'il incarne est inséparable des circonstances dans lesquelles il se déploie et qui sont susceptibles de lui conférer toute sa pertinence ; car projeter c'est pour un auteur ou un acteur nouer une relation privilégiée avec son environnement ainsi qu'avec les occasions par lesquelles ce dernier se laisse saisir. En ce sens, le projet se nourrit des circonstances qu'il va utiliser ou bousculer ou sur lesquelles il va buter. Il ne saurait être envisagé en apesanteur ou se déployant dans un environnement terne et atone. Il se structure au contraire à partir des circonstances qui vont le questionner tout en alimentant les curiosités de l'acteur ou de l'auteur ; certaines de ces circonstances favorables pourront être reconverties en opportunités alors que d'autres, défavorables, par leur caractère contraignant, pourront dissuader le projet de se concrétiser. En évoquant donc les circonstances, c'est-à-dire tout ce qui dans la situation environnante se tient concrètement autour des acteurs et de leurs projets, nous voulons tout spécialement indiquer que la situation au sein de laquelle est destinée à s'inscrire un projet constitue une préséance essentielle.

Parler d'une situation c'est pour le moins évoquer deux caractéristiques qui la constituent et donc qui vont marquer tout projet. Première caractéristique, une situation se laisse continuellement

appréhender selon une double lecture pour un acteur-auteur situé, celle de l'espace et celle du temps. L'espace renvoie à la configuration du lieu, du territoire, du pays au sein duquel doit se déployer le projet, le temps a trait à l'histoire de cet espace, qui lui a donné sa configuration actuelle et à l'avenir qui est promis tendanciellement à cet espace, si le projet ne vient pas infléchir les tendances identifiées. C'est dire qu'une analyse de situation s'avère indispensable pour reconnaître cet espace et ce temps de la situation, pour en diagnostiquer leurs caractéristiques, leurs lignes de force, leurs dysfonctionnements, voire leurs points de rupture ; cet acte primordial d'analyse avant de projeter est essentiel pour se lancer ensuite dans une action, dans une démarche créative. Cet acte est doublement essentiel, d'une part pour s'assurer que la situation ne recèle pas trop de contre-indications notoires à agir, par exemple des contraintes rédhibitoires qui mèneraient à un échec inéluctable si on s'engageait présentement dans un projet, d'autre part pour déceler le potentiel de créativité en jeu, ce que F. Jullien (1996) appelle dans sa propre terminologie le potentiel de situation, un potentiel auquel pourra s'alimenter le projet envisagé. Seconde caractéristique, étroitement liée à la précédente, malgré les régularités que l'on peut observer d'une situation à l'autre, les situations ne se répètent pas ; les espaces comportent chacun sa spécificité, les dynamiques historiques au sein desquelles sont enchâssés ces espaces sont elles-mêmes pour une large part originales. C'est là reconnaître que toute situation est singulière, non répétable et c'est sur cette singularité diagnostiquée que l'acteur-auteur, lui-même singulier pourra ébaucher un projet qui revêtira à son tour un profil lui aussi singulier, loin de la répétition mortifère. Or c'est une telle singularité inscrite dans un projet qui est porteuse de créativité.

Parler de préséance circonstancielle, c'est en mobilisant le terme de *circonstances* devoir se confronter à un usage pluriel appelé à initier une démarche plurielle car dans une situation il n'y a pas une seule circonstance favorable ou défavorable à prendre en compte mais une pluralité de données, d'observations, de tendances, les unes plus éphémères, les autres plus durables, les unes et les autres, impliquant justement de la part d'un acteur-auteur une lecture plurielle, diversifiée de la situation, lecture ouverte, non conventionnelle mais prudente, armée de grilles d'analyse permettant de se faire de cette situation dans le *hic* et le *nunc* une représentation contrastée, génératrice d'une action innovante subséquente. Le pluriel des circonstances renvoie pour l'auteur d'un projet ou d'une action à cette nécessaire prise en compte pour lui simultanément du temps dans ses différentes composantes et de l'espace dans la diversité de ses caractéristiques. L'auteur du projet lui-même, qu'il soit collectif ou individuel, est un auteur situé dans certaines formes de temporalités et aux prises avec son propre espace de vie plus ou moins composite. Ces deux dimensions du temps et de l'espace affirment donc une préséance de la situation à rendre signifiante dans ses contraintes et ses possibles, une situation qui s'offre à cet auteur appelé à se reconnaître lui-même dans une présence incarnée et qui s'incarne à travers le projet conçu : l'auteur du projet s'inscrit doublement, d'une part dans un espace d'obstacles et d'opportunités à identifier, d'autre part dans un temps historique à se réapproprier, un temps doté d'une certaine épaisseur qui agglutine d'une manière propre à chaque situation passé, présent et avenir.



Au regard de ce que nous venons d'évoquer, le profit, en ce qui le concerne, reste très peu sensible au temps et à l'espace ; il délaisse ces facettes spatio-temporelles et situationnelles pour opérer un repli vers l'abstrait, le générique : plus que d'ancrage spatial, le profit préfère générer au contraire des délocalisations, celles qui parsèment la mondialisation actuelle ; quant au temps, plutôt que de l'appréhender dans la diversité des temporalités qu'il recèle, le profit le compacte dans une modalité dominante, celle d'un temps accéléré avec ses variantes d'urgence, d'immédiateté et de délais. En un mot l'espace et le temps en sont réduits à leurs dimensions de ressources ou de contraintes comprises et évaluées comme des coûts à minimiser à tout prix. Si les démarches de projet s'apparentent à un dynamisme créatif lorsqu'elles ne se laissent pas subjuguées par la sclérose, le profit au contraire relève de la répétition, d'une réification, amenant à effectuer sur lui toutes opérations d'addition, de soustraction, de multiplication et de division, de transfert ou de reconversion. Au contraire parce qu'il est incarné dans une situation singulière qui lui confère sa physionomie propre, le projet ne saurait relever de l'ordre de l'additionnel, du transférable ou du répétitif. Car autant que l'auteur-acteur, la situation prédétermine le profil du projet.

L'histoire récente nous montre à travers les projets d'aménagement du territoire, de politique industrielle, de planification ou de développement, qu'il s'agit toujours de penser un rapport à un espace à habiter dans un temps à vivre. Ce rapport privilégie davantage le local et la proximité, plutôt que le global et le mondial ; il valorise au niveau du présentisme davantage la continuité que l'instantanéité. De plus cet espace et ce temps nous sont donnés d'abord comme vides dans nos projets, un vide inspirateur qui est justement à aménager, là où le profit se positionne du côté du plein, un plein obsessionnel, voire mortifère à protéger et à conserver. En s'interrogeant sur lui-même, le projet interroge le temps et l'espace dans lesquels il se déploie. Faisant de la situation une préséance, ce projet gagnera à recourir au profit comme moyen pour atteindre ses propres fins ; si le profit est au contraire laissé seul face à lui-même, il se donne à lui-même sa propre finalité, une finalité auto-suffisante, faisant alors de la situation, non plus une préséance mais un alibi.

## **PERSPECTIVES**

De ce qui précède nous voyons mieux en quoi il est problématique d'isoler le profit du projet ou de donner la priorité du profit sur le projet au sein d'une action à conduire. Finalement dans une logique de l'action, le profit ne saurait constituer qu'une composante du projet, soit évoquée en son amont dans un profit escompté, soit cernée dans sa phase terminale à travers le projet réalisé. Ainsi le profit est à ranger parmi les effets anticipés ou produits par une conduite de projet. Inverser l'ordre des priorités et faire dépendre le projet du profit, comme c'est la règle actuellement dans la culture postmoderne qui accompagne le capitalisme financier, conduit à ouvrir la porte aux dérives que nous

connaissions présentement. En tout état de cause c'est de plus dénaturer l'action humaine en réduisant la complexité qui la constitue à l'une ou l'autre forme d'unidimensionnalité.

Humaniser le profit nécessite de le soumettre à la même exigence à laquelle se trouve confronté le projet, celle de la responsabilité qui lui incombe ou plutôt qui incombe à l'instance individuelle ou collective en quête de profit ou de projet. A ce sujet J. Ballet et F. de Bry (2001, p ; 240) indiquent à juste titre que le profit doit être associé à une responsabilité envers la collectivité : pour l'acteur d'une action qui génère un profit, il lui appartient de répondre des effets, cachés ou non, engendrés par la recherche de ce profit et par l'usage qu'il en fait. Or ajoutent les auteurs que nous venons de citer, la recherche exclusive de profit implique de fait un relâchement voire un abandon de responsabilité, car sa logique unidimensionnelle et obsessionnelle est de n'avoir à rendre de comptes à personne, ce qu'exprimait déjà en son temps M. Friedman (1970 p. 122) dans son credo ultralibéral qui inversait les rapports responsabilité-profit, lorsqu'il écrivait « the social responsibility of business is to increase its profits ».

Cette humanisation du profit à promouvoir, pour qui ne s'inscrit pas dans ce credo ultralibéral, était déjà considérée par l'économiste F. Perroux, dans les années 1920 du capitalisme industriel triomphant, comme un problème. Il écrivait alors que si le profit assure un rôle indispensable, irréductible pour le bien-être de la collectivité en favorisant le progrès économique, en revanche la recherche de profit maximal peut aller à l'encontre du progrès (Perroux, 1926) ; déjà il préconisait de lier le profit à une responsabilité envers la collectivité : quel projet d'entreprise ou de société pourra donc assumer la responsabilité d'humaniser le profit ?

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arendt H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calman Lévy 1983, trad.
- Baechler J. (2008), *Agir, faire, connaître*, Paris, Hermann Philosophie.
- Berger G. (1967), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF.
- Blondel M. (1893/1993), *L'action*, Paris, PUF.
- Boltanski et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boutinet J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, collection Quadrige, 2012, 2<sup>ème</sup> éd. mise à jour.
- Boutinet J.-P. (2004), *Vers une société des agendas. Une mutation des temporalités*, Paris, PUF.
- Boutinet J.-P. (2010), *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 5,15.
- Bréchet J.-P. (2010), « L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », à paraître *Revue Française de Gestion*, 20 p.
- Bréchet J.-P. (2008), « Quel projet pour l'université ? Réflexions autour d'une démarche projet dans une grande université multidisciplinaire », *Politiques et Management Public*, vol. 23, n° 1, p. 25-53.
- Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°184, p. 13- 25.
- Bréchet J.-P. (2010), « L'entreprise et son projet : les médiations du pouvoir managérial », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n°205, p. 13-35.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2010), « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management International*, vol. 14, n°4, p. 11-23.

- Bréchet J.-P. et Prouteau L. (2010), « A la recherche de l'entrepreneur. Entre économie et sociologie : une figure de l'agir projectif », *Revue Française de Socio-Economie*, n°6, p. 109-130.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2011), La théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : une théorie ontogénétique, *Humanisme et Entreprise*, n°304, p. 57- 64.
- Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry B. et Dubrion B. (dir.) (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p. 61- 83.
- Dewey J. (1922), Le développement du pragmatisme américain, *Revue de métaphysique et de morale*, 4, pp. 411-430.
- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- Emirbayer M. et Mische A. (1998), « What is Agency ? », *American Journal of Sociology*, vol.103, number 4, p. 962-1023.
- Favereau O. et Le Gall J.-M. (2006), « Règles, normes et routines », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 840-851.
- Friedman M. (1970), The social Responsibility of business is to increase its profits, *New-York Times Magazine*, 13-9, pp. 122-126
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David et al. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, p. 7-44.
- Hatchuel A. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionable Discipline", *European Management Review*, 2, p. 36-47.
- Joas H. (1999), *La créativité de l'agir*, Paris, Cerf.
- Jullien F.(1996), *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Le Velly et Bréchet (2011), Le marché comme rencontre d'activités de régulation, à paraître, *Sociologie du Travail*.
- Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- Marx K. (1867), *Le Capital*, XVIII, Paris, Gallimard, 1965, trad.
- von Mises L., (1963), *L'action humaine*, Paris Puf, 1985, trad.
- Muller P. (2000), "Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs", *Revue Française de Science Politique*, vol. 55, n°1, p. 155-187.
- Perroux F., *Le problème du profit*, Paris, Briad, 1926.
- Pfeffer J. et Sutton R. (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert, traduit de *Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense : Profiting from evidence based management*, Harvard Business School Press, 2006.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin (nouvelles éditions augmentées, 1997, 2003).
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), « Règles, conventions et valeurs Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie* 48 (1), p. 3-36.
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2011), « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, n°304, p. 65-72.
- Supiot A. (2010), *L'esprit de Philadelphie, la justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil.
- Simon H., (1969), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod (1991, trad.).
- Tanguy Y. (1991), « L'institution dans l'œuvre de Maurice Hauriou. Actualité d'une doctrine », *Revue du droit public et des sciences politiques*, p. 61-79.